



RES
Revista de Ciencias Sociales

Depósito legal ppi 201502ZU4662
Esta publicación científica en formato
digital es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 197402ZU789
● ISSN: 1315-9518 ● ISSN-E: 2477-9431

Universidad del Zulia. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Vol. XXIX, No. 3
JULIO-SEPTIEMBRE 2023

Revista de Ciencias Sociales

Esta publicación científica en formato
digital es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 197402ZU789
ISSN: 1315-9518

Habilidades de liderazgo en tiempos de cambio: Una mirada en las universidades del Zulia-Venezuela

Bracho-Fuenmayor, Pedro Luis*

Resumen

Muchas situaciones en la actualidad han cambiado, siendo imperativo analizar por qué y cómo hacer para que el liderazgo en las universidades esté dirigido a la formación y preparación de su personal, considerándolo un talento humano importante para propiciar los procesos y obtener los resultados esperados, por ello, la presente investigación tuvo como propósito describir las habilidades del líder en tiempos de cambio en las universidades, con los postulados de Gavilán (2018). Se desarrolló un estudio descriptivo, con diseño no experimental, transversal de campo, asumiéndose como población a los Directivos y profesorado de las Escuelas de Derecho, en este caso, de las tres universidades más importantes del Zulia-Venezuela, con un muestreo no probabilístico intencional, de 80 participantes. Se elaboró un cuestionario válido y confiable. El análisis se realizó con medidas de tendencia central observando como resultado habilidades adecuadas con mayor relevancia en la comunicación y debilidades en la aplicación de la empatía. En conclusión, en estas universidades se cuenta con directivos cuyo liderazgo es capaz de enfatizar en los nuevos requerimientos formativos de los profesionales, para conducir al funcionamiento gerencial, operativo, técnico, administrativo, programando proyectos económicos, sociales, culturales, científicos y tecnológicos exigidos por la nación.

Palabras clave: Habilidades; liderazgo; cambios; universidades; talento humano.

* Doctor en Ciencia Política. Doctor en Ciencias Jurídicas. Postdoctor en Docencia e Investigación. Postdoctor en Gerencia de la Educación Superior. Magister Scientiarum en Ciencias Penales y Criminológicas. Especialista en Metodología de la Investigación. Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales. Abogado. Académico en la Universidad de Tarapacá, Iquique, Chile. Socio activo del Instituto de Ciencias Penales de Chile. Email: pbrachof@academicos.uta.cl ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3899-8163>

Leadership skills in times of change: A look at universities at Zulia-Venezuela

Abstract

Currently, many situations have changed, making it imperative to analyze why and how to ensure that leadership in universities is aimed at training and preparing their staff, considering it an important human talent to promote processes and obtain the expected results, for Therefore, the purpose of this research was to describe the skills of the leader in times of change in universities, with the postulates of Gavilán (2018). A descriptive study was developed, with a non-experimental, cross-sectional design, assuming as a population the Directors and professors of Law Schools, in this case, from the three most important universities in Zulia-Venezuela, with an intentional non-probabilistic sampling. , of 80 participants. A valid and reliable questionnaire was developed. The analysis was carried out with measures of central tendency, observing as a result adequate skills with greater relevance in communication and weaknesses in the application of empathy. In conclusion, in these universities there are managers whose leadership is capable of emphasizing the new training requirements of professionals, to lead to managerial, operational, technical, administrative functioning, programming economic, social, cultural, scientific and technological projects required by the nation.

Keywords: Skills; leadership; changes; universities; human talent.

Introducción

Los procesos de cambio experimentados en el siglo XXI, considerada la sociedad del conocimiento, han estado envueltos en innovaciones tecnológicas y de la información, sustentados por una serie de principios de la IV Revolución Industrial, los cuales han incidido en la transformación de las organizaciones, de allí la necesidad de desarrollar acciones de adaptación ante ciertos aspectos, tal es el caso del estilo de liderazgo autocrático, democrático o liberal según fuera la necesidad, que determinaba el enfoque de la gerencia, que ahora debe ser adecuado a las transformaciones.

Es así como al considerar el liderazgo en la actualidad, según lo expresan Romero-Parra, Romero y Barboza-Arenas (2022), sobresale la destreza de motivar e inspirar a otros individuos, generar seguidores con una actitud abierta a la innovación, al conocimiento, a las relaciones con una posición dirigida al trabajo en equipo; así como Krüger y Chiappe (2021),

consideran la comunicación interpersonal, la negociación, el desarrollo de la creatividad; además, habilidades de decisión y pensamiento crítico para la resolución de problema, el autocontrol y afrontamiento, entre otras.

Por su parte, Cardona y Trejos (2020) consideran que el liderazgo se manifiesta en el trabajo en equipo porque optimiza la capacidad de comunicar y recibir información mejorando sus relaciones, lo que disminuye el estrés y aumenta el logro de objetivos organizacionales, expresando Lozano, Lozano y Ortega (2022), “que Las habilidades blandas, también conocidas como habilidades sociales, permiten que la persona que las posea pueda desempeñarse eficazmente en sus actividades laborales, lo que ha sido muy valorado por las empresas” (p.412), propiciándose el cambio y la innovación.

En ese marco de ideas, se analiza la situación de muchas organizaciones educativas, entre ellas las universidades, lugares para la transmisión de conocimiento cuya misión es crear y difundirlo (Xu et al., 2018), donde en tiempo de cambios,

posiblemente el talento humano no siempre es tomado en cuenta por los directivos de escuelas y facultades, trabajando cada uno de manera aislada sin considerarse la importancia actual del trabajo en equipo; por cuanto cada individuo participa y coopera en función de logros organizacionales para vencer las dificultades.

A partir de la literatura revisada, puede detectarse que es importante considerar no tanto el conocimiento específico de normas, procedimientos y tecnologías, sino valorar las habilidades para poder asimilar cambios generales en el entorno del trabajo, cuestión que implica la necesidad de contar con gerentes líderes preparados para los cambios, según sean los escenarios laborales, el medio ambiente cultural, de información, las personas y su manera de percibir los hechos, analizando causas, consecuencias, mostrando un papel notable y relevante al saber transformar las debilidades en oportunidades, sin temerle a las amenazas externas.

Por ello, en momentos de cambios, se requiere de individuos que hagan uso de sus dones para darle solución a las distintas crisis presentadas, por cuanto como lo manifiestan Avila et al. (2022), “la complejidad de las nuevas realidades demanda de talento humano y liderazgos orientados en desarrollar la competitividad de las organizaciones a partir de principios de innovación, participación, ética, justicia y equidad” (p.162), cuestión considerada en la actualidad ante las realidades presentes enfrentadas según sea las habilidades para hacerlo. Sin perder de vista que según Bracho-Fuenmayor et al. (2023): “la justicia se modifica a la luz de la visión de quien la debe asumir, de quien la vive o experimenta” (p.197).

Este aspecto ha sido punto de inquietud por lo cual se asumió la realidad detectada en tres universidades de Maracaibo, estado Zulia-Venezuela, donde se le ha exigido al personal directivo de las distintas facultades y escuelas, iniciar un proceso de cambio en cuanto al liderazgo, tomando en cuenta las capacidades de su talento humano, conformado por los profesionales de las distintas carreras, para

generar acciones traducidas en transformación, lo cual hace pensar en cómo se están desarrollando estas gestiones.

En este sentido, se consideró el contexto de las Escuelas de Derecho de la Universidad del Zulia (LUZ), Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE), y la Universidad Rafael Urdaneta (URU), seleccionadas por ofrecer la carrera de Derecho o Abogacía, donde, de acuerdo con observaciones empíricas, se detecta que los directivos de Escuela, desde su posición, establecen las condiciones para gestionar adecuadamente el conocimiento en cada una de las funciones de la institución.

Sin embargo, no siempre este personal Directivo, muestra interés por el desarrollo del talento humano profesional de estas Escuelas, bien sea por el estilo de liderazgo, algunas veces autoritario, transaccional, burocrático; o porque dentro de las actividades administrativas que realizan no están preparados en aspectos innovadores impuestos por los cambios, lo cual impide tengan la seguridad y libertad para adaptarse a los mismos y aceptar del profesorado las ideas novedosas, opiniones, conocimientos, experiencias, iniciativa y creatividad, pudiendo generarse una rutina poco productiva y posiblemente desinterés, desestímulo por el trabajo.

Además, en estas Escuelas de Derecho, de acuerdo con comentarios directos con los profesores/as, manifiestan sentirse más preparados/as que sus Directores/as de Escuela, en distintas áreas profesionales, y poseen esas habilidades de líder asumidas para el desarrollo de las actividades académicas, de investigación y extensión (Escorcía y Barros, 2020), lo cual a veces puede ser difícil de aceptar por la competencia establecida, sobre todo cuando el directivo cuenta con un profesorado más actualizado y dispuesto, muy especialmente en los momentos de cambios experimentados en los últimos tiempos; de allí que Vélez et al. (2019), manifiestan que:

El directivo de una organización posee conocimientos propios de la administración, y al ser esta una disciplina con visión prospectiva, es imperante evolucionar con el tiempo, para lo cual se debe estar

actualizado con los nuevos enfoques de la misma para que los conocimientos del directivo no se vuelvan obsoletos. (p.52)

Por lo tanto, es importante asumir el cambio muy especialmente en la manera de relacionarse con los demás, de allí que Gavilán (2018) considera la necesidad de contar con las habilidades de adaptabilidad, empatía, comunicación y persuasión para propiciar sus acciones de líder. Dicho esto, se asume como objetivo, describir las habilidades del líder en tiempos de cambio en las universidades, específicamente en las Escuelas de Derecho de LUZ, URBE y URU, desde la perspectiva de directores y profesores de la misma.

1. Liderazgo

Acerca del liderazgo mucho se ha escrito e investigado, indicando que en el tiempo se han ido modificando las definiciones, las clasificaciones y enfoques por cuanto es una cualidad del hombre la cual debe adecuarse a las condiciones del momento, a las exigencias de la sociedad; cuestión importante dentro de cualquier organización, llámese hogar, escuela, sociedad, donde se requiere contar con una persona cuyas habilidades le sirvan para atraer, influir, persuadir a los otros para el logro de los objetivos.

En ese orden de ideas, se menciona a Maxwell (2020), quien, en sus innumerables obras sobre liderazgo, ha expresado que los líderes más talentosos y dedicados sienten la necesidad de avanzar para crecer y ayudar a otros a hacer lo mismo, de esta manera, los gerentes desarrollan sus dones llegando a tener un nivel de superación caracterizado por demostrar esfuerzo, intencionalidad, además de contar con habilidades interpersonales, socio emocionales, comunicativas.

Por su parte, Pando et al. (2022) consideran el liderazgo como el arte de poder influir en otras personas para que estas consigan, de manera voluntaria, participar en el procedimiento de lograr las metas de un grupo específico. De la misma manera, liderar significa animar a las personas a integrarse

voluntariamente a trabajar, pero con ganas, emoción, ilusión y confianza.

En esta misma línea de ideas, Landeo-Quispe et al. (2022) mencionan que el liderazgo "permite al directivo aprender "transformativamente" en el trabajo y mejorar éste. A medida que el liderazgo sustituye a la gestión y el aprendizaje a la educación; la efectividad del liderazgo emerge como la vertiente accesible de la estrategia" (p.319), donde sus habilidades son imprescindibles, posiblemente éstas, lo hace distinguir de los otros; actuando de manera responsable, transparente, clara, ética, mostrando actitudes reflexivas, con visión de futuro, de cambio.

Entonces, se desea contar con un líder en cualquier organización, cuyo carisma e influencia coadyuve a sus colaboradores a trabajar por la productividad quienes en estos tiempos de cambios deben adecuarse, adaptarse, modelando ante ellos, siendo una persona comunicativa que trabaje con el equipo de manera directa, comprendiéndolos y aceptando a cada individuo como único, pero en conjunto sus talentos ayudan al progreso, de allí la necesidad de saberlos persuadir para estar entusiasmados, con esfuerzo para superarse y hacer lo mejor para aplicar estrategias innovadoras, creativas, como lo sugiere la sociedad de la IV Revolución Industrial, expresando Bernate y Vargas (2020), que exige enfrentarse a los desafíos y tendencias del siglo XXI en relación con la educación superior.

1.1. Talento humano

Dentro de las organizaciones se ha considerado el capital intelectual como el conocimiento de las personas que la conforman, quienes en conjunto brindan ideas, tecnologías, procesos y operaciones para hacerla más productiva lo cual según Gernaldo, Soria y Tito (2020), 'se convertirá de beneficio en el futuro" (p.10), por ello, los miembros de la organización aportan sus habilidades y talentos, la experiencia, la capacidad para aprender y adaptarse, la capacidad de

innovación y desarrollo, ayudando a mejorar la actividad de la misma; por tanto, debe invertirse en dicho capital para incrementar la productividad, a través del cambio y la transformación.

En ese sentido, cuando el directivo posee un liderazgo transformacional, está dispuesto a formarse y formar a su equipo de trabajo donde todos se sientan valorados y al mismo tiempo, ayuda y toma en cuenta los logros, con ideas liberadoras; su carisma contribuye con la motivación al logro del ser humano, haciendo uso de la comunicación, por eso, un líder que atrae, convence, persuade, cree en el talento de su gente, estimulándolos y apreciando sus competencias; además, se basa en la teoría de la realización personal, permitiendo mediante, un comportamiento modelado, orientar e interactuar para dirigir a su personal al éxito, dándole opciones donde demuestren sus habilidades para liderar manejando las relaciones, la comunicación, y la empatía..

A nivel mundial, se está considerando cada vez más la gestión del talento humano para alcanzar con más efectividad los objetivos organizacionales, considerando las habilidades que el líder manifiesta, ayudándole a obtener una ventaja competitiva, buscando el éxito, el cual será según se demuestren las competencias distinguiéndose entre los demás, por sus conocimientos y una actitud de progreso, superación para demostrar sus conocimientos mediante la acción, al ser poseedor de una actitud y capacidad innovadora, dispuesto a arriesgarse en proyectos, dotado del liderazgo necesario en estos tiempos, según lo exponen Vernaza, Medina y Chamorro (2020).

En ese orden de ideas, se menciona el estudio realizado por Deloitte (2019), en la encuesta de tendencias globales de capital humano, de diferentes países en todo el mundo, considerando los de Latinoamérica, donde 'le dan un 79% de importancia al liderazgo, un 73% al acceso del talento y un 81% a la movilidad' (p.9), por tanto, las organizaciones no pueden esperar a obtener y contratar suficientes personas con todas las habilidades necesarias, sino que deben desarrollarlas internamente para prosperar.

1.2. Habilidades de liderazgo en tiempos de cambio

El liderazgo en tiempos de cambio implica actuar con dinamismo y proactividad, siendo productivo y responsable de sus actos. Al respecto, Gavilán (2018) considera al líder el protagonista quien ofrece la visión y establece el contexto para que los equipos de trabajo se movilicen hacia la acción propositiva, por ello, debe desarrollar una estrategia de liderazgo clave para superar los acontecimientos, las emociones y los comportamientos, que manifiesta en su desempeño mediante sus habilidades, demostrándoles a los miembros de la organización su deseo de progresar.

Esto implica contar con un líder que muestre sensibilidad al ser receptivo a los problemas ajenos y tenga la capacidad de ver más allá, de extender su amplitud de conciencia. Ser íntegro transmitiendo honestidad, fiabilidad y confianza en los otros. Esto influye en el personal, brindándoles confianza a quienes les presta sus servicios. Por lo tanto, según Jaén y Cortés (2020): “La verdadera prueba de liderazgo no se produce cuando todo está tranquilo y sin problemas” (p.1), por cuanto muchas crisis son impredecibles y por ello, no siempre cuentan con el tiempo necesario para prepararse y a menudo deben tomar decisiones sobre la marcha debiendo ser no solo rápidos sino también cautelosos en sus actos.

En ese orden de ideas, se plantea la encuesta realizada por la empresa Deloitte (2019), acerca de la visión de líderes de diversos países mediante la pregunta: ¿Cuáles cree que son los requisitos esenciales de los líderes del siglo XXI? y las respuestas llevaron a analizar acerca de la necesidad de tener habilidades tales como liderar en un entorno de mayor complejidad y ambigüedad, ejercer influencia, liderar de manera remota, gestionar la combinación de fuerza laboral y máquinas, resultando nuevas necesidades de liderazgo adquiridas mediante la preparación constante.

Por ello, un líder en tiempo de cambio debe mostrar habilidades para proyectar confianza, expresando Jaén y Cortés (2020), que es la persona que todos buscan para

saber qué deben hacer; son realistas, auténticos, por cuanto los individuos necesitan a alguien en quien puedan confiar, proporcionando dirección para responder a la situación de manera oportuna; cuida del ambiente laboral, toma el control, sabe delegar tareas, donde todos los involucrados estén enfocados y decididos a completar las actividades en cuestión, evitando criticar a la organización por cuanto lo más importante es controlar el caos producido por cualquier cambio. Cuando las cosas suceden rápidamente, nadie puede tener el control, pero si tiene las cualidades necesarias, puede asumirlo, intervenir en la respuesta, mediante el trabajo colaborativo.

Desde la perspectiva de Gurr y Drysdale (2017), es necesario “cambiar para adaptarse a los cambios del entorno, también existen dominios clave del liderazgo que se mantienen, al menos, relativamente estables a lo largo del tiempo, dado a que mejora la actividad educativa” (p.139), lo cual requiere comprender el contexto, establecer una dirección, desarrollar a las personas, desplegar la organización, mejorar la enseñanza y el aprendizaje, influir en otros y liderarse a sí mismos/as, de manera de adaptarse, comprender y actuar en tiempos de cambio, de crisis e incertidumbre.

Al tomar en cuenta los aspectos antes establecidos se asumen las habilidades propuestas por Gavilán (2018), en cuanto a contar con un liderazgo en tiempos de cambios que manifieste la adaptabilidad, empatía, comunicación y persuasión necesarias para emerger triunfante de cualquier escenario en transformación. Estas posiciones acerca del liderazgo necesario para gestionar los cambios en las organizaciones requieren poseer características con las cuales entiende la situación, así como analiza los hechos, comenzando por tener adaptabilidad a lo nuevo.

a. Adaptabilidad

La presencia de una situación de cambio en la organización, implica según Gavilán

(2018), enfrentarla, por ello, “los líderes se deben informar sobre el acontecer del entorno (tanto interno como externo), interpretar la información y ejecutar un plan de acción a partir del potencial latente en la organización” (p.2), identificando el valor añadido diferencial y estableciendo los ajustes necesarios en la estructura interna, en la política empresarial y los procesos internos, para crear nuevas formas de realidad, a partir de los recursos de la organización, comenzando por el humano, por los talentos que poseen.

En ese sentido, Garzón (2018) hace una aproximación al constructo adaptación concretándolo en seis dimensiones: “Flexibilidad estratégica, con cinco categorías: variedad de marcos de problemas; multi-actor, multi-nivel, multi-sector; diversidad de soluciones” (p.3), toda vez que el líder debe exponerse a diferentes situaciones tomando en cuenta también la flexibilidad intelectual, con cuatro categorías como son confianza; aprendizaje simple, aprendizaje de doble bucle; discusión de dudas, donde puede detectarse diferentes formas de entender para aceptar los hechos y adecuarlos a las exigencias; para adecuar los desafíos y perspectivas para un mejor desarrollo.

Por consiguiente, la adaptación hace referencia a las capacidades, conductas y destrezas del líder para adecuar sus pensamientos, sentimientos y acciones de manera de poder satisfacer las exigencias en sus entornos habituales, en sus grupos referenciales, acordes a su edad, afrontando las experiencias en la vida cotidiana, y cómo cumplen las normas con autonomía personal, demostrando flexibilidad, capacidad en el manejo de problemas, saber hacer uso correcto del tiempo, los recursos y equipos, poner en práctica las estrategias que impulsen el cambio, pensando en los demás, para comprender y ser comprendido.

b. Empatía

Prieto, Martelo y Franco (2022), refieren que la empatía implica visualizar el

mundo desde la óptica de otro individuo, y experimentar sus emociones, aceptar a cada quien, con sus diferencias, considerando sus posiciones para enriquecer a la organización. Al respecto, Harrison et al. (2020), se refieren a las capacidades que contribuyen al reconocimiento y entendimiento de los sentimientos de los demás, y las motivaciones influyen en su conducta, es decir, para ellos, es vivir temporalmente en el mundo subjetivo del otro, sin hacer juicios, paseándose por sus sentimientos, emociones, cogniciones y argumentos personales sin modificarlos.

En ese orden de ideas, Gavilán (2018) manifiesta que el buen líder debe contar con la habilidad para empatizar, manifestando que: “La empatía es fundamental para construir el compromiso, la motivación y la colaboración entre el personal. Promueve el respeto, el apoyo y favorece a los vínculos interpersonales” (p.2), lo cual le provee de información valiosa sobre las expectativas y necesidades de todas sus audiencias: Colaboradores, clientes y *stakeholders*. La situación de cambio en la organización requiere de esa persona habilidosa quien sepa asumir su papel, pero a la vez, actúe de manera humana con el equipo de trabajo, la idea es conocer la preparación del otro para favorecer el proceso, por tanto, debe aceptar las ideas y opiniones aportadas por cada miembro de la organización, o en caso tal, a situaciones externas.

Al poseer el líder esta habilidad, su acción con los otros será más efectiva por cuanto la empatía se construye sobre la conciencia de sí mismo, por ello, como lo expresan Grau et al. (2017) se puede definir “como la capacidad de una persona para transmitir comprensión hacia las emociones de otros individuos, lo cual implica una capacidad para comprender cómo se siente la otra persona y para hacerle saber que existe esta comprensión” (p.114).

Por consiguiente, tomando en cuenta lo expuesto, un líder empático aprovecha la diversidad, aptitud que le permite cultivar las oportunidades a través de las personas diversas, respetándolas sin importar cuál es su origen, entendiendo sus opiniones posiblemente contrarias; así, como las diferencias grupales;

también, ven en la diversidad una oportunidad para crear un medio donde las personas pueden prosperar, enfrentándose a los prejuicios e intolerancia con una visión optimista porque confían en poder gestionar con éxito, a través de la comunicación, los cambios, en este caso, en las universidades objeto de estudio.

c. Comunicación

El elemento clave del éxito y la efectividad en cualquier organización, es la comunicación, considerada la herramienta básica para establecer adecuadas relaciones interpersonales y llevar a cabo las operaciones, de allí que sea la estrategia más segura cuando se quiere el cambio; por ello, Yue, Men y Ferguson (2019) hacen relevancia al papel del liderazgo y la comunicación como factores clave para generar y reforzar la confianza de los empleados, lo cual favorece su aceptación e incluso colaboración en procesos de cambio, dirigiendo las operaciones por el camino correcto.

Por ello, en realidad ninguna organización puede existir sin la comunicación, considerar la transferencia de significados entre sus miembros, la transmisión de significados sobre información e ideas, con una comprensión de dichos significados juntamente con la transferencia de los mismos, donde el personal directivo no debe conformarse con hablar y ser oído, debe ser escuchado y saber de igual manera, atender al personal de la organización, sobre todo en este caso, los profesores de las Escuelas de Derecho quienes al sentirse bien preparados en diversas áreas, pretenden ser tomados en cuenta con respecto a lo que piensan, a sus sentimientos y emociones, requiriendo aportar sus conocimientos y experiencias.

Para Alonso y Fernández (2018), “una organización puede estar bien diseñada, pero si el mecanismo de la comunicación no funciona, trae necesariamente como consecuencia una desarticulación de la estructura organizacional” (p.56), por ello, debe ser entendida como componente estructural y funcional de una

gestión gerencial con significado, implicando ser la herramienta básica para darle solución a los cambios; por cuanto mediante ésta se aportan ideas, se escuchan opciones, se transmite la información acerca de lo que se puede hacer y se está haciendo, por tanto, tal como lo expresa Pastor (2020), el líder debe mostrar “habilidades de: comunicación verbal y no verbal, escucha y observación” (p.33).

En ese orden de ideas, según lo expresa Xifra (2020): “La comunicación corporativa y las relaciones públicas son ejemplos de estos procesos que se enfrentan a una situación inédita, difícilmente prevista y de la que habrá que sacar unas lecciones de cara al futuro” (p.1), y luego de hacer investigación y ensayo, se pretende con base a la teoría, pero a partir de la experiencia y de algunos estudios llevados a cabo por profesionales de la comunicación, reflexionar sobre cómo afecta y condiciona la crisis de cambio a la práctica de la comunicación corporativa en general, en cuanto a la responsabilidad que se tiene para la institución y la sociedad.

Xifra (2020), plantea que mediante la comunicación se informa, pero debe hacerse siempre con base en la verdad, de manera que se gestionen las técnicas y herramientas propias de las relaciones públicas, generándose una gestión equilibrada, armónica y de confianza con sus públicos, realidad experimentada de igual manera en las universidades objeto de estudio.

d. Persuasión

Otras de las habilidades del líder para asumir el cambio en las organizaciones, es la persuasión, la cual de acuerdo con lo expuesto por Gavilán (2018), se reconoce cuando el directivo “ha identificado el potencial en la organización, ha escuchado a sus diferentes audiencias, ha ideado un plan de acción y ha sido congruente entre aquello comunicado y lo hecho, la persuasión vendrá de forma natural” (p.2), por tanto, al estar convencido de los cambios puede implementar estrategias para mejorar la situación, haciendo uso de la

comunicación y convencer a los miembros de las acciones a tomar.

Por ello, es importante persuadir, coincidiendo con Sánchez-Muñoz et al. (2018) quienes entienden que: “Cualquier cambio que se dé en las actitudes de un sujeto como consecuencia de una exposición a un proceso comunicativo diseñado y ejecutado con esta finalidad” (p.9), suelen utilizarse como sinónimos de persuasión, lo cual se convierte en una cualidad del líder para atraer a sus seguidores y colaboradores, con el propósito de comprometerlos en la dirección hacia la acción necesaria; y para llegar a la persuasión, se suele atender más a la vía periférica, no tanto la central, debido a su mayor funcionalidad práctica.

Sobre este tipo de procesamiento más periférico se citan las aportaciones de Quevedo, García y Cañizares (2021), quienes expresan que la persuasión “es un elemento básico de cualquier profesional que comunica ideas a otros y delimitar cómo ocurre dicho fenómeno” (p.30), para convencer a los seguidores y colaboradores de aquellas acciones pertinentes para alcanzar los objetivos, trabajando con mecanismos comunicativos que favorezcan la reciprocidad, coherencia, sanción social, autoridad, simpatía y escasez, donde el líder al manifestar estos talentos puede llegar fácilmente a la gente y convencerlos en cuanto a lo requerido por hacer, generándose un clima de confianza y concertación con todos los involucrados en el cambio dentro de la organización, en este caso, las Escuelas de Derecho de las universidades estudiadas.

Por tanto, debe entenderse que cuando hay cambios en el ambiente, en la sociedad, se dan de igual manera en las organizaciones, y por ello, los directivos con su liderazgo deben persuadir a los miembros para generar ideas acerca de cómo transformar las situaciones, cuáles estrategias pueden aplicarse, siempre asumiendo una decisión pertinente a la realidad. Esta habilidad del líder es fundamental para convencer a los seguidores o colaboradores, por cuanto, el trabajo del cambio debe ser de todos, por ello, la necesidad de entender

los hechos, las causas y las consecuencias en busca de mejorar los procesos.

2. Metodología

El estudio surgió del interés del investigador con base en sus conocimientos empíricos, proponiéndose describir las habilidades del líder en tiempos de cambio en las universidades, partiendo de lo observado en distintas Escuelas de Derecho en universidades de Maracaibo, estado Zulia-Venezuela, como son: LUZ, dentro de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas; URBE, en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas; y en URU, en la Facultad de Ciencias Políticas Administrativas y Sociales.

Metodológicamente es una investigación descriptiva, con diseño no experimental, transversal de campo. La población se conformó con los directivos de Escuela junto al personal que labora en las mismas, así como a los profesores adscritos con un total de 90 sujetos, realizando un muestreo no probabilístico accidental, obteniendo 80 participantes (16 directivos y 64 profesores) de las tres universidades antes mencionadas, donde 30 sujetos son de LUZ, 25 de URBE, y 25 de URU.

Se asumió como técnica la encuesta y como instrumento se elaboró un cuestionario contenido de 12 *items* con cinco alternativas de respuestas: Siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca, en cuanto a la adaptabilidad, empatía, comunicación y persuasión como habilidades del líder en tiempos de cambio, según los postulados de Gavilán (2018), el cual se validó según opinión de 5 expertos, se aplicó prueba piloto a una población de 20 sujetos con características similares, con Alfa Cronbach se obtuvo alta confiabilidad, obteniendo un coeficiente de 0.92.

Se aplicó el instrumento en noviembre del 2021 y luego el análisis estadístico se

realizó con el programa estadístico SPSS versión 23.0, asumiendo la estadística descriptiva con medidas de tendencia central. Para la interpretación de los resultados se construyó un baremo en el cual los valores entre 1 a 1.80 indican es muy inadecuada la habilidad del líder, de 1.81 a 2.61 inadecuado, de 2.62 a 3.42 moderado o regular, de 3.43 a 4.23 adecuada, y de 4.24 a 5 muy adecuada la habilidad del líder en tiempos de cambios en las universidades.

3. Resultados y discusión

Con el propósito de determinar las habilidades de liderazgo en tiempos de cambio, según la opinión de directivos y profesores de las Escuelas de Derecho seleccionadas, se analizaron los valores según medidas de tendencia central, con la media (\bar{X}), se estableció la categoría correspondiente de acuerdo con el baremo antes explicado, detectando según los indicadores, los siguientes resultados:

Al describir las habilidades de liderazgo requerida en tiempos de cambio en las universidades en estudio, se puede observar en la Tabla 1, al encuestar a los directores de Escuela de Derecho y al personal de las mismas, se pudo obtener un comportamiento moderado en cuanto a la adaptabilidad al cambio, al responder que algunas veces (\bar{X} 3.06) se informa sobre el acontecer del entorno para hacer interpretación sobre la situación en la organización, ejecutando un plan de acción a partir del potencial latente, para establecer los ajustes necesarios en la estructura interna creando nuevas formas de realidad en la institución. Para los profesores de la Escuela de Derecho el directivo manifiesta estos aspectos de adaptabilidad casi siempre, por ello, tienen un comportamiento adecuado según la media (\bar{X} 4.09).

Tabla 1
Habilidades de líder en tiempos de cambio

Indicadores	\bar{X} Directivos	Categoría	\bar{X} Profesores	Categoría	\bar{X}	Categoría
Adaptabilidad	3.06	Moderado	4.09	Adecuada	3.57	Adecuada
Empatía	3.05	Moderado	2.95	Moderado	3.00	Moderado
Comunicación	3.00	Moderado	4.20	Adecuada	3.6	Adecuada
Persuasión	4.06	Adecuada	3.03	Moderado	3.54	Adecuada
\bar{X} Indicador	3.29	Moderadas	3.56	Adecuadas	3.43	Adecuadas

Fuente: Elaboración propia, 2022.

En cuanto a la empatía, de acuerdo con el promedio del personal directivo de escuela (\bar{X} 3.05) y el de los profesores (\bar{X} 2.95), esta habilidad se manifiesta en el liderazgo de los directivos de manera moderada por cuanto algunas veces, promueve el respeto para favorecer los vínculos interpersonales, se provee de información valiosa sobre las expectativas del personal que integra la Escuela de Derecho y muestra sensibilidad al ser receptivo a los problemas ajenos, lo cual demuestra debilidad en esta habilidad de líder tan importante en tiempos de cambio.

En relación con la comunicación, esta habilidad la muestran los directivos de manera moderada (\bar{X} 3), al asumir que algunas veces en las Escuelas de Derecho objeto de estudio, se logra la promoción de una comunicación clara para brindar seguridad entre el personal en momentos de cambio, informándolo sobre el campo de acción a seguir y estableciendo la ruta para lograrse las transformaciones, lo cual reduce los rumores evitando la desmotivación de los colaboradores. Al respecto, esta habilidad del líder es adecuada según lo opinan los profesores con su media (\bar{x} 4.20).

Con respecto a la persuasión, los directivos de Escuela están convencidos de tener esta habilidad con el personal según lo reporta la media (\bar{x} 4.6); mientras para el profesor es moderada (\bar{x} 3.6), por cuanto solo algunas veces el directivo como líder los convence, acerca de que el trabajo dirigido al cambio es responsabilidad de todos, así como indaga acerca de cuáles estrategias puede

implementar para mejorar la situación, además que es congruente entre aquello que comunica con lo realizado.

Los resultados presentados en la Tabla 1, con respecto a las habilidades de liderazgo, indican que el personal directivo según opinión de estos y del profesor de las Escuelas de Derecho de las universidades involucradas en este estudio, son adecuadas (\bar{x} 3.43), con debilidad en la empatía la cual debe demostrarse ante el personal aceptando la preparación hacia el cambio manifestada por los profesores de Escuela; no obstante, de acuerdo con los valores, la adaptabilidad, los directivos solo la logran algunas veces, evidenciándose diferencias de opiniones al respecto de cómo deben asumirse las acciones para el logro de las transformaciones.

Al revisar los resultados con respecto, a describir las habilidades del líder en tiempos de cambio dentro de las universidades objeto de estudio, específicamente en las Escuelas de Derecho, se constata que el personal Directivo las asume de manera adecuada a las exigencias de la sociedad del conocimiento, pudiendo observar la comunicación, la habilidad más relevante para los gerentes de sus organizaciones sobre todo en tiempo de cambio.

Lo expuesto coincide con la posición de Pastor (2020), para quien todo líder debe contar con habilidades y/o actitudes entre estas la de comunicación verbal y no verbal, escucha y observación; por ser el elemento clave del éxito y la efectividad, utilizada como la

herramienta básica para establecer adecuadas relaciones interpersonales y llevar a cabo las operaciones de manera segura para afrontar las transformaciones en las universidades.

Sin embargo, la empatía es la habilidad con más bajo promedio según la percepción de ambas poblaciones, manifiesta la presencia de una debilidad por parte del personal de Dirección de Escuela de Derecho en las tres universidades objeto de estudio, al ser poco comprensivos con respecto a lo que piensa y siente el profesorado, lo cual contradice el postulado de Novillo, Guananga y Mancheno (2021), en cuanto a la empatía al saber respetar, escuchar y valorar las opiniones e ideas del equipo de trabajo deberán ser acciones tomadas por el líder, que no necesariamente tendrá que llevarlas a cabo, basta con dar la oportunidad al resto para expresar su sentir, trabajar en ello con el fin de crear un mejor ambiente laboral, y con ello mejores resultados en el trabajo.

Por lo tanto, es importante que un líder cuente con la habilidad para empatizar, lo cual es fundamental para construir el compromiso, la motivación y la colaboración entre el personal, al permitir la promoción del respeto, el apoyo, y favorece los vínculos interpersonales siendo importante en momentos de cambio por cuanto ayuda a comprender los sentimientos y emociones de los otros para buscar estrategias dirigidas a brindar confianza y credibilidad.

No obstante, los resultados con respecto a la empatía, contradicen lo expuesto por Sánchez-Muñoz et al. (2018), para quienes “los sujetos más empáticos, con gran capacidad de ponerse en el lugar del otro, pueden ser más fáciles de persuadir” (p.16), y si no se da esa similitud con el receptor podría hacerles más vulnerables de manera general, siendo la cognición un posible obstáculo para la persuasión, por cuanto los profesores son o se sienten más preparados que los Directores de Escuela, se hace más difícil persuadirlos, y viceversa, por generarse una alta tendencia en este rasgo y se hacen resistentes al cambio actitudinal, elaborando la información y generando actitudes con compromiso, resiliencia y empatía.

Al respecto, Whitehurst (2017) plantea que el líder actual debe ser una persona

abierta a los cambios, estar preparada para liderar a las personas hacia el trabajo en equipo, generando confianza, transparencia, sensibilidad o emociones compartidas, lo cual estimula al grupo a seguirlo para el logro de los objetivos organizacionales. Entonces, ser empático interesa mucho por cuanto esta habilidad encabeza el cambio a la hora de liderar las universidades, haciendo que los miembros realicen mejor su trabajo, al permitir que se establezca una conexión donde cada uno cumple con su rol, se valora el talento, como debe ser entre los directores de escuela y los profesores, favoreciendo el compartir y transmitir los valores de la organización, motivando a los individuos de manera individual para formar un colectivo más compacto.

De esa manera, tal como lo determinó Antoñanzas (2021) en su estudio, cuando los líderes comparten con los trabajadores los problemas dentro de la organización, los hace partícipes de las decisiones tomadas para sobreponerse al cambio, estimulando la colaboración para obtener mejores resultados. Por todo ello, los líderes han pasado de ser personas enfocadas a la tarea, organizando y planificando las diferentes estrategias a seguir, a ser personas con este tipo de responsabilidades, pero saben comunicar y tratar con el resto de los miembros del grupo, haciéndoles mejorar como individuos con la finalidad de ser más competitivo. A su vez, deben tolerar la exposición al cambio al igual, saber tratar con las nuevas tecnologías y con grupos diversos.

Conclusiones

Para concluir, es menester advertir que al analizar las habilidades del líder en tiempos de cambio, considerando a los directivos y profesores de las Escuelas de Derecho de las universidades de Maracaibo, estado Zulia-Venezuela, en este caso, LUZ, URBE Y URU, se pudo observar de manera adecuada la presencia de la adaptación al cambio, a las innovaciones, la adecuada comunicación, con

la debida persuasión, y la empatía, aunque esta habilidad muestra ciertas manifestaciones de debilidad, por ser considerada por los sujetos involucrados en este estudio, algunas veces, de allí su comportamiento moderado o regular.

Es pertinente expresar que la investigación llevada a cabo exige revisar las limitaciones y efectos de esta ante la realidad observada, donde los directivos de las Escuelas de Derecho de las universidades involucradas, están conscientes que muchas de sus habilidades deben mejorarse lo cual se convierte en un desafío para estos líderes, quienes por tener un cargo importante en la universidad y su facultad, posiblemente se le escapa el desarrollo de estas habilidades tan importantes preocupándose por la gestión administrativa y sus tareas inherentes más que las relaciones con el profesorado, para dar continuidad a los procesos de cambio.

No obstante, en líneas generales se puede decir que se describe la presencia adecuada de habilidades de líder en tiempo de cambios en los directores de Escuela, lo cual le permite la adaptación para manejar los desafíos y las nuevas situaciones, saber reorganizar sus prioridades, adecuándolas a las más diversas situaciones, visualizando los conflictos intrapersonales como una posibilidad para el crecimiento personal y como una capacidad subyacente ante los cambios, donde su inteligencia emocional juega un papel importante para el bienestar personal como un factor decisivo afrontando los retos diarios al interactuar con su medio adecuadamente.

A partir de los hallazgos encontrados es pertinente enfatizar que los directivos de las Escuelas de Derecho de las universidades LUZ, URBE y URU, desarrollan habilidades que le permiten tener iniciativa, proactividad, seguridad, confianza en sí mismo, lo cual coadyuva a tener mayores posibilidades para realizar una adecuada gestión, consolidándose con la capacitación y el desarrollo de las cualidades del profesorado de las universidades según sean sus funciones.

Asimismo, los hallazgos indican que el cambio se está produciendo, y debe seguirse

trabajando en función de otras habilidades (cognitivas, tecnológicas, lingüísticas, espirituales, éticas), que permitan ir propiciando la adecuación de los conocimientos al trabajo gerencial y académico, de manera que en estas universidades, el liderazgo que se manifieste tanto en lo teórico como en lo práctico, sea el transformacional dirigido al trascendental por ser lo que en esta sociedad del siglo XXI prevalece y se necesita.

Por tanto, que esta investigación sirva de base para la generación de nuevo conocimiento, consolidando las expectativas de la comunidad y las exigencias competitivas de la sociedad en el contexto universitario, lo cual abre un espacio para la reflexión y para el desarrollo de futuras investigaciones posiblemente con enfoque cualitativo, para observar las dificultades frente a la relevancia de la transformación que se genera en estas Escuelas de Derecho y en las universidades en general.

Referencias bibliográficas

- Alonso, L. E., y Fernández, C. J. (2018). *Poder y sacrificio: Los nuevos discursos de la empresa*. Editores Siglo XXI.
- Antoñanzas, B. (2021). *Cómo liderar en estos tiempos de continuo cambio* [Tesis de pregrado. Universidad Pontificia Comillas]. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/51221>
- Avila, H., Olmos, D., Quispe, G. C., y Díaz, L. P. (2022). Talento humano en la cuarta revolución industrial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 161-169. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.11>
- Bernate, J. A., y Vargas, J. A. (2020). Desafíos y tendencias del siglo XXI en la educación superior. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(E-2), 141-154. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i0.34119>

- Bracho-Fuenmayor, P. L., Guillén, J. C., Boscán, M. C., y Pulido-Iparraguirre, C. (2023). Justicia, oportunidades y capacidades en Educación inclusiva universitaria, perspectivas según Rawls y Sen. *Revista de Filosofía*, 40(105), 192-213. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7860144>
- Cardona, C. P., y Trejos, J. J. (2020). Estudio cualitativo del aprendizaje experiencial para equipos de trabajo organizacional. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(3), 71-82. <https://doi.org/10.31876/rsc.v26i3.33232>
- Deloitte (2019). *Tendencias Globales de Capital Humano 2019. Dirigir la empresa social: Redefinir con enfoque en el humano*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/ni/es/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2019.html>
- Escorcia, J., y Barros, D. (2020). Gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Caracterización desde una reflexión teórica. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(3), 83-97. <https://doi.org/10.31876/rsc.v26i3.33235>
- Garzón, M. A. (2018). Capacidad dinámica de adaptación. *Revista Científica Visión de Futuro*, 22(1), 114-134. <https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/280>
- Gavilán, M. (27 de junio de 2018). El liderazgo en tiempos de crisis. *La República*. <https://www.larepublica.net/noticia/el-liderazgo-en-tiempos-de-crisis>
- Geraldo, L. A., Soria, J. J., y Tito, P. L. (2020). Modelo SEM basado en valores organizacionales y capital intelectual: Un estudio realizado en entidades del sistema financiero peruano. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(19), 5-28. <https://doi.org/10.17163/ret.n19.2020.01>
- Grau, A., Torán, P., Zamora, A., Quesada, M., Carrión, C., Velert, E., Castro, A., Cerezo, C., Vargas, S., Gali, B., y Cordon, F. (2017). Evaluación de la empatía en estudiantes de Medicina. *Educación Médica*, 18(2), 114-120. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2016.04.001>
- Gurr, D., y Drysdale, L. (2020). Leadership in uncertain times. *International Studies in Educational Administration*, 48(1), 24-30. <https://edu.thecommonwealth.org/wp-content/uploads/2020/11/ISEA-2020-481.pdf>
- Harrison, J. L., Brownlow, C. L., Ireland, M. J., y Piovesana, A. M. (2020). Empathy measurement in autistic and nonautistic adults: A Cosmin systematic literature review. *Assessment*, 29(2), 332-350. <https://doi.org/10.1177/1073191120964564>
- Jaén, P., y Cortés, A. (2020). Liderazgo en tiempos de crisis sanitaria por covid-19. *Metas de Enfermería*, 23(6), 67-72. <https://doi.org/10.35667/MetasEnf.2019.23.1003081611>
- Krüger, W., y Chiappe, A. R. (2021). 21st-century skills and their relationship to STEAM learning environments: a review. *RED. Revista Educacion a Distancia*, 21(66), 9. <http://dx.doi.org/10.6018/red.470461>
- Landeo-Quispe, A.-S., Belzusarri, J. Y., Camarena, M. O., y Almidón, C. A. (2022). Liderazgo eficaz: Enfoque para el desarrollo organizacional desde los resultados en cuanto a los inversionistas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(2), 319-335. <https://doi.org/10.31876/rsc.v28i2.37941>
- Lozano, M. A., Lozano, E. N., y Ortega, M. Y. (2022). Habilidades blandas una clave para brindar educación de calidad: Revisión teórica. *Revista Conrado*,

- 18(87), 412-420. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2544>
- Maxwell, J. C. (2020). *The leader's greatest return: Attracting, developing, and multiplying leaders*. Harper Collins Leadership.
- Novillo, V. X., Guananga, E. E., y Mancheno, L. H. (2021). Business leadership - Metropolitan District of Quito. *Revista Científica MQRinvestigar*, 5(1), 327-345. <https://www.investigarmqr.com/ojs/index.php/mqr/issue/view/MQR-5-1-2021/204>
- Pando, T. T., Cangalaya-Sevillano, L. M., Herrera, Z. E., y Cabrejos, R. E. (2022). Liderazgo y empoderamiento en las mujeres empresarias en el Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Vè)*, XXVIII(E-5), 234-245 <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38159>
- Pastor, E. (2022). Construcción del conocimiento en educación superior a través de prácticas en instituciones y organizaciones sociales. *Revista de Ciencias Sociales (Vè)*, XXVIII(3), 55-68. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i3.38450>
- Prieto, D. J., Martelo, R. J., y Franco, D. A. (2022). Ética del gerente educativo y desempeño docente en educación media general. *Revista de Ciencias Sociales (Vè)*, XXVIII(E-5), 158-171. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38153>
- Quevedo, N., García, N., y Cañizares, F. P. (2021). La persuasión en la formación comunicativa del profesional del derecho. *Revista Conrado*, 17(S-2), 29-35. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1986>
- Romero-Parra, R. M., Romero, J. L., y Barboza-Arenas, L. A. (2022). Relación entre perfil y visión emprendedora de estudiantes universitarios. *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 12(23), 67-82. <https://doi.org/10.17163/ret.n23.2022.04>
- Sánchez-Muñoz, I., Calcerrada, M. L., González, J. L. y De Juan, M. (2018). Persuasión y personalidad. El receptor en la comunicación persuasiva. *Behavior & Law Journal*, 4(1), 9-20. <https://doi.org/10.47442/blj.v4.i1.48>
- Vélez, O. I., Beltrán, J. A., López, J. A., y Arias, F. J. (2019). Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación. *Revista de Ciencias Sociales (Vè)*, XXV(2), 51-72. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/27333>
- Vernaza, G., Medina, E. P., y Chamorro, J. (2020). Innovación, emprendimiento e investigación científica. *Revista de Ciencias Sociales (Vè)*, XXVI(3), 163-174. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33240>
- Whitehurst, J. (2017). *The Open Organization Leaders Manual: Instructions for building the workplace of the future*. Harvard Business Press.
- Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El profesional de la Información*, 29(2), e290220. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>
- Xu, J., Hou, Q., Niu, C., Wang, Y., y Xie, Y. (2018). Process optimization of the University-Industry-Research collaborative innovation from the perspective of knowledge management. *Cognitive Systems Research*, 52, 995-1003. <https://doi.org/10.1016/j.cogsys.2018.09.020>
- Yue, C. A., Men, L. R., y Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(3), 101779. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>